МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

НА ТЕМУ: ИННОВАЦИИ КАК СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ФИРМЫ.

Дата сдачи: "\_\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_г. Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты "\_\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_г. Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАЛУГА 2008

# ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции мирового развития связаны с переходом общества к более высокой – постиндустриальной стадии. Человеческая цивилизация вступила в новый этап своего развития – информационное общество. С развитием общества появляются все новые и новые технологии, продукты, разработки.

Каждая страна (регион, предприятие, организация) обладает определенным совокупным потенциалом (научным, техническим, ресурсным, сырьевым, экономическим, производственным и т.д.). В последнее время одной из составляющих общего (совокупного) потенциала стал и инновационный потенциал. [6, стр.59]

Все части общего потенциала тесно связаны между собой. Эффективная реализация общего потенциала зависит от состояния как каждой из его частей, так и их взаимодействия. Именно сбалансированность частей общего (совокупного) потенциала является основным условием полной его реализации, поскольку отставание одной из них выступает сдерживающим фактором.

Внедрение инноваций в работу организации является важным этапом, который нельзя не учитывать при разработке стратегии развития фирмы. В некоторых случаях это может стать ключевым моментом работы. Умелое и правильное внедрение новшеств в работу может дать большое преимущество перед конкурирующими фирмами.

Инновационный потенциал – один из важнейших элементов, который будет определять будущее не только отдельных регионов, но и всей страны в целом, не говоря уже о функционировании организаций.

В этой связи изучение инновационного потенциала и влияния внедрения инноваций в работу компании представляется особенно актуальным.

Объектом исследования в данной курсовой работе стала компания МТС, на примере которой мы рассмотрели, как инновации влияют на потенциал развития фирмы.

Предметом исследования стали инновации и то, как они влияют на работу и развитие фирмы.

В первой главе данной работы рассмотрены такие ключевые понятия как инновация, инновационный процесс и инновационный потенциал; дана структура инновационного потенциала.

Вторая глава содержит описание показателей инновационного потенциала.

В третьей главе на основе рассмотренных ранее понятиях и показателях проведена оценка влияния инноваций на потенциал развития фирмы.

Теоретической и методологической основой исследования являются монографии, статьи, учебные пособия отечественных и зарубежных ученых в области экономики и социологии труда, управления персоналом, менеджмента, инновационного менеджмента организации.

Цель данной работы – рассмотреть и изучить инновации как средство эффективного использования потенциала развития фирмы.

Для достижения этой цели были решены следующие задачи: дано определение инновационному потенциалу, а также инновациям и инновационному процессу, рассмотрена структура инновационного потенциала, охарактеризованы основные показатели, используемые в практике оценки инновационного потенциала развития фирмы. И, наконец, по данным о компании МТС был рассмотрен пример влияния инноваций на потенциал развития фирмы.

## Глава I. Инновационный потенциал

### Понятие и содержание инновационного потенциала

Инновации - это изменения, повышающие эффективность управления и определяющие развитие фирмы, укрепляющие позиции фирмы.

Инновации - это не стихийно возникающие изменения, а запланированные и разработанные, реализуемые и реализованные.

Инновации - это нововведения, улучшающие деятельность и ее результаты.

Современный менеджмент должен быть менеджментом инновационного типа, т.е. обладать определенным инновационным потенциалом. Инновационный потенциал менеджмента - это способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно реализовывать их в практике управления. [3, стр.115]

Разные фирмы обладают различным инновационным потенциалом. Он может быть высоким или низким. Низкий инновационный потенциал характеризует консерватизм управления, боязнь изменений, реформ, модернизации.

При высоком инновационном потенциале менеджмента в процессах управления поощряется инициатива организационных преобразований, ведется регулярная оценка эффективности управления, или мониторинг качества управления, функции исследования отдается явный приоритет, в коллективе царит атмосфера творчества, поиска, развития.

Наращивание инновационного потенциала является одной из важнейших тенденций развития современного менеджмента. Рост этого потенциала отражает реальные и объективные потребности современного управления.

Но почему так важен инновационный потенциал в современном менеджменте? В научно-технической и социально-экономической сферах наблюдаются тенденции ускорения развития, уплотнения времени, увеличения количества и разнообразия изменений, характеризующих условия функционирования фирмы. Управление должно поспевать за изменениями, реально происходящими в действительности. И фактором такого соответствия управления тем изменениям, которые происходят в экономической жизни, социальной обстановке, науке и технике, является инновационный потенциал управления. Он формируется в работе с персоналом, подготовке менеджеров, организации управления, ориентированной на динамику, приоритете функции исследования и стратегического планирования, в методологии, стиле управления, мотивации инновационного поведения, структурировании ресурсов управления, накоплении человеческого капитала, в том его понимании, которое дано в теме "Человеческий капитал управления".

Но инновационный потенциал - это возможность и способность к изменениям, которые еще надо реализовать. Инновационный потенциал может быть высоким в силу различных обстоятельств, иногда и стихийно действующих факторов, но реализация инновационного потенциала может быть различной. Существуют процессы реализации инновационного потенциала менеджмента.

1. Осознание потребности и оценка возможностей инноваций, готовность к инновациям, показатели тенденций развития - затраты, производительность, текучесть персонала, конфликтная ситуация, конкуренция, социально-экономическая обстановка, эффективность управления, - все это факторы, показывающие необходимость инноваций.

2. Исследование тенденций развития и возможностей тех или иных инноваций, т.е. возможность привлечения специальных экспертов или консультантов, создания исследовательских групп, проведения социологических исследований для оценки остроты потребности в инновациях.

3. Разработка проекта инноваций, его обсуждение, расчеты ресурсов, выбор вариантов, оценка вероятных последствий.

4. Определение этапов проведения организационных изменений, этапов реализации инновационного проекта.

5. Подготовка к реализации инновационных проектов, разъяснение целей и условий инноваций. [6, стр.63]

В процессах инновационных преобразований возможно сопротивление персонала, которое часто объясняется сложившимися привычками деятельности, опасениями относительно новых условий работы, неопределенностью, неуверенностью в пользе и необходимости инноваций.

Существуют следующие способы преодоления сопротивления инновациям:

1. обстоятельное информирование персонала о необходимости инноваций, убеждение в потребностях перемен, в обновлении условий деятельности, в повышении произ¬водительности и эффективности; при необходимости проведение образовательных семинаров, курсов специальной подготовки для освоения персоналом новых усло¬вий работы (при замене техники, оборудования, изменении технологии и пр);

2. привлечение работников к обсуждению проектов, анализу и выбору вариантов про¬екта, к разработке управленческих решений;

3. облегчение процессов вхождения в новые условия работы, поддержка инициативы освоения новшеств, дифференцированный подход к персоналу в переходный период;

4. делегирование полномочий на введение инноваций лицам,

не верящим в их эффективность;

5. мотивирование и стимулирование инноваций, без которых они вряд ли станут реальностью;

6. поэтапность инновационных преобразований, дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям работы, адаптации, разработка гибких инновационных планов;

7. организационная требовательность и контроль, без которых, вероятно, невозможно обойтись при любых инновационных мероприятиях. Вопрос заключается лишь в мере принуждения и сочетании его с мерами мотивации и учета реальных условий ин¬новационных преобразований. [8, стр.116]

Инновации могут быть организационного, социального, экономического характера, могут быть в области технического оснащения деятельности и в области как технологии производственной, так и информационных технологий.

Инновационный потенциал менеджмента - это не только склонность персонала и менеджера к инновациям, дух поиска и творчества, это и наличие необходимых для проведения инноваций ресурсов - инновационный фонд, который может быть предназначен для оплаты консультационных и экспертных услуг, закупки необхо¬димого оборудования, разработки инновационных проектов, стимулирования персо¬нала в процессах инновационных преобразований.

Иногда понятие инноваций связывают исключительно с научно-техническим прогрессом или усовершенствованием технологии. Но инновации отражают скорее экономические и социальные процессы, нежели научно-технические. Инновации - это изменения, происходящие в экономической и социальной среде, изменения, происходящие в поведении людей как производителей и потребителей. Инновации - это создание нового потенциала действий, а не новых знаний или продукта.

Способность фирмы к инновациям зависит от менеджмента. Инновационная фирма - это фирма, которая организована так, что изменения в ней становятся нормой.

Общими характеристиками для инновационной фирмы являются следующие:

1. убеждение в рациональности инноваций и понимание того, что это такое;

2. инновационное поведение не эпизодического характера, а в виде динамики непрерывности;

3. разработка инновационной стратегии и ее осуществление;

4. наличие механизмов инновационного менеджмента - показатели, критерии оценок, мотивирование творчества;

5. методология и организация менеджмента отличаются от традиционных. [7, стр.96]

Инновация - это не технология, это новая ценность. В этом особенность инновационного менеджмента, что он ориентирован на создание новой ценности, на динамику развития. Можно в управлении следовать принципу "Больше и лучше". Это хороший принцип управления и хорошая стратегия. Она не исключает внимания к качеству, она предполагает изучение рынка, требует совершенствования продукта.

Но стратегическим девизом и принципом управления может быть другой - "Новое и иное". Это принцип инновационного менеджмента, это принцип систематической ликвидации старого, принцип переключения ресурсов на решение новых задач. Если я хочу получить новое и иное, я должен систематически ликвидировать старое.

При этом может показаться, что инновационный менеджмент - это экстремистское управление, управление, построенное на ликвидации. Конечно, это не так. Инновации - это не абсолютное отрицание и уничтожение, это построение принципиально нового, там, где это возможно, а новое, если вы его сумеете построить, само ликвидирует старое. Инновации - это не разрушение, это поведение, ориентированное на поиск нового, реализацию пусть даже малых возможностей его достижения. Инновационный менеджмент - это философия современного управления.

Инновационный потенциал менеджмента характеризует способность и стремление к достижению нового, настойчивость и силу в поиске новых решений, готовность к риску и тщательный расчет вариантов.

Инновация - нелинейный процесс. Она не проявляется в последовательном движении от одного успеха к другому. Она предполагает длительные этапы поиска и созревания идей.

### 1.2. Классификация инноваций

Классификация по характеру направленности: 1) продуктовые и 2) процессные. Процессные инновации бывают технологические и управленческие. Управленческие иногда разделяют на структурные и социальные.

Продуктовые инновации - новые продукты и услуги, реализуемые на предприятии впервые. Технологические инновации – запланированные изменения в процессе комбинирования факторов производства. Структурные инновации – изменение в распределении задач между исполнителями и в соотношениях соподчиненности. Социальные инновации – изменения, касающиеся приема и увольнения сотрудников, правил продвижения по службе, изменения системы стимулирования и т.д.

Классификация по функциональным областям деятельности: производство, сбыт, закупки, логистика, социальная сфера, финансы, персонал.

Виды инноваций

Продуктовые

Процессные

Технологические

Управленческие

Структурные

Социальные

Производство

Классификация по составу:

1) по типу новшества:

а) материально-технические: научные, технические, технологические, промышленные материалы,

б) социальные: экономические, управленческие, правовые, педагогические;

2) по степени радикальности:

а) радикальные (базисные, альтернативные) – инновации, которые радикально изменяют существующее направление деятельности или формирующие новое направление,

б) модифицирующие – изменения в рамках совершенствования и развития базисных инноваций,

в) развивающие инновации;

3) по стимулу проявления:

а) инновация, вызванная развитием науки и техники,

б) инновации, вызванные потребностями производства,

в) инновации, вызванные потребностями рынка. [15, стр.125]

1.3. Принципы реализации инновационного потенциала

Можно сформулировать следующие принципы в реализации инновационного потенциала менеджмента.

1. Инновационное предвидение. Внимание менеджера постоянно направлено на поиск новых идей, оценку их реальности и перспективности. Эта позиция не только

пронизывает деятельность менеджера, но и господствует в деятельности всего персонала управления" определяет социально-психологическую атмосферу работы.

2. Методология инновационного менеджмента должна включать постановку неординарных и сложных целей, быть ориентированной не на модификацию существующего положения (продукция, технология, организация, персонал и пр), а на принципиально новые подходы и решения. Методология управления должна строиться на оценках вероятности конечного успеха, риска неудачи, необходимых усилий и ресурсов.

3. Инновационный менеджмент не может не быть стратегическим менеджментом, но он предполагает вполне определенные стратегии - инновационные. Их отличие заключается в том, что они учитывают особенности инновационного развития - длительный период созревания идеи, низкая отдача ресурсов на первоначальном этапе реализации инновационной стратегии, сложность обратной связи - от результата к усилиям и инвестициям, взаимодействие промежуточных и конечных целей, ритмы ожиданий.

4. Необходимость инновационной установки, без которой инновационный менеджмент оказывается невозможным. Всегда существует сопротивление изменениям, но оно может быть различным в зависимости от действующих установок. В традиционных организациях господствует скептическое отношение к непродуманным и "сумасшедшим" идеям. В новаторской организации главная установка на поощрение идей, создание условий для их проработки, осторожную оценку идей. На ран¬ней стадии созревания принципиально новых идей нет возможности отличить глу¬пую идею от гениальной.

5. Ресурсная поддержка инноваций. Иногда менеджер полагает, что для разработки идеи необходима только увлеченность и потенциал знаний, способность и минимальные организационные условия. Разработку идеи надо финансировать, необходимы ресурсы. Вложение ресурсов в новые идеи - всегда рискованное дело, но риск - это нормальная характеристика инновационного менеджмента. Готовность к риску проявляется в выделении ресурсов на разработку и поддержку рискованных идей.

6. Инновационная организация деятельности предполагает разделение традиционного и инновационного управления. Они различаются исходными принципами организации. Традиционная организация строится на основе движения от существующего положения к результату, инновационная - напротив, от того, где мы хотим быть, к тому, что мы сейчас должны делать. В системе управления должны быть инновационные подразделения, управление которыми должно быть предельно децентрализовано и их работа освобождена от текущих дел. [12, стр.231]

Существует в практике соблазн усилить контроль для повышения эффективности управления. Контроль - это административная мотивация, достаточная информация, своевременность вмешательства в процессы, их регулирование.

В организации инновационного менеджмента необходимо отказаться от традиционных посылок контроля. Здесь иной предмет контроля, а, следовательно, и его методы.

Инновационный потенциал менеджмента характеризует одну из важнейших тенденций развития управления.

### 1.4. Проблемы управления инновационным развитием предприятия

Инновационная деятельность часто трактуется как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий. Все чаще от руководителей предприятий слышны слова о том, что на данном предприятии осуществляется поддержка инновационной деятельности (некоторые даже выделяют на эту деятельность деньги).

Многие предприятия пытаются в том или ином виде осуществлять инновационную деятельность самостоятельно, через создаваемые специально для этого дочерние структуры или инновационные центры, призванные способствовать продвижению и использованию инновационной продукции. Нанимаются специалисты, разбирающиеся в патентно-лицензионной деятельности, охране интеллектуальной собственности и прочим компонентам, необходимым для коммерческого использования инноваций.

Казалось бы, все замечательно, остается только получать доход от этой самой инновационной деятельности. Однако, как правило, так не получается. В чем же дело? Причина, видимо, кроется в устаревших подходах к организации инновационной деятельности.

Поскольку о коммерциализации научных исследований уже сказано достаточно много, мы вправе ожидать, что эта самая повальная коммерциализация не за горами. Очевидно, что настала пора сделать следующий шаг - перейти к вопросу о том, КАК этого добиться, т.е. к системной организации процесса коммерциализации.

Одной из важнейших проблем в инновационной деятельности является проблема организации этой деятельности, т.е. проблема управления. Анализ деятельности ряда предприятий позволяет сделать вывод о том, что все большее значение приобретает качество управления. Квалификация менеджера, руководителя становится важнейшим фактором обеспечения эффективности инновационного процесса. В этой ситуации от менеджера требуется виртуозное владение всем набором инструментов управления.

Как правило, проблема качественного управления решается за счет привлечения высококвалифицированных менеджеров со стороны и постоянного обучения персонала. Однако здесь возникают проблемы иного плана - все больше ощущается нехватка управленцев высокого уровня, к тому же они весьма дороги. Обучение же персонала очень часто оказывается недостаточно эффективным. [13, стр. 197]

У нас поставлено на поток тиражирование специалистов любого профиля - масса ВУЗов готовит специалистов по сотням специальностей. А вот с тиражированием - менеджеров возникают проблемы, несмотря на то, что уже есть специалисты, у которых в дипломе значится специальность "менеджер". Однако, попробуйте поручить такому менеджеру простую управленческую задачу (не говоря уже о нестандартной задаче) - результат будет плачевный. Готовить инновационного менеджера - долго и дорого. Прежде, чем он научится создавать работоспособную компанию, пройдет много времени, будут совершены ошибки, некоторые - смертельные для бизнеса.

Причина заключается в том, что подготовка управленческих кадров ведется по принципу обучения отдельным компонентам менеджмента и крайне редко - самой процедуре управления. Это связано и с отсутствием реального управленческого опыта у большинства вузовских преподавателей. Конечно, для успешной реализации целей того или иного проекта необходимы знания в конкретной предметной области, но необходимы и знания основ менеджмента, теории организаций, маркетинга, управления персоналом. Означает ли что знание этих составляющих менеджмента обеспечивает качественное управление инновационной деятельностью? Естественно нет - ведь почти никто и нигде не учит менеджера умению выстраивать свои управленческие действия во времени, исходя из складывающейся ситуации.

При организации инновационной деятельности до сих пор чаще всего полагаются на слепой случай: менеджер попался хороший - проекту и инвестору повезло. Хороших менеджеров на всех не хватает - эта проблема стоит во всем мире.

В инновационной деятельности, как и в других сферах бизнеса, наблюдается значительный дефицит квалифицированных управленцев, который усугубляется тем, что инновационный бизнес не способен пока нанимать действительно квалифицированных менеджеров. В итоге коммерциализация осуществляется медленно, с большими издержками.

К сожалению, у нас в России мало кто признает управление сферой профессиональной деятельности. Именно по этой причине управлением готовы заниматься практически все. Вот типичная (т.е. широко распространенная) технология изготовления менеджера: минимальный личный опыт, несколько семинаров и человек готов браться за решение сложнейших проблем. В этом и заключается порочность подготовки менеджеров: излагаются компоненты менеджмента (стратегия, маркетинг, финансы, учет, организационные структуры и т.п.), но ничего не говорится о том, КАК наладить процесс управления. Кстати, никто ведь не пытается подготовить хорошего физика или математика за несколько дней. Такое отношение связано, по-видимому, с недооценкой колоссальной сложности процесса управления.

Почему же в инновационной деятельности слабо используются современные управленческие технологии? Причина, видимо, заключается, во-первых, в высокой сложности современных технологий управления, а во-вторых, в том, что для восприятия и практического использования этих технологий принципиально недостаточно полученных знаний.

В отличие от чисто финансовых проектов, в инновационных проектах имеется большое число хорошо управляемых факторов (рычагов), способных принципиально изменить инвестиционную привлекательность проекта в лучшую сторону: способы управления, квалификация персонала, опыт менеджера. Именно по этой причине результативность проекта в значительной степени зависит от того, кто управляет. Таким образом, проблема управления в инновационной деятельности становится ключевой.

На результативность производственно-коммерческой деятельности любого предприятия существенное влияние оказывают управление процессом функционирования и организационная структура, в рамках которой этот процесс осуществляется. Эта проблема весьма многогранна. Правильно выбранная структура позволяет обеспечить предприятию или компании полную занятость персонала, гибкость в использовании ресурсов и соответствие требованиям рынка. Таким образом, мы неизбежно приходим к необходимости большей или меньшей реорганизации системы управления инновационной деятельностью предприятия. Сейчас менеджер вынужден действовать в рамках организационной структуры, совершенно не приспособленной к инновационной деятельности. Управлять такой деятельностью значительно сложней, чем текущим, повторяющимся производством. Для принятия обоснованных и оперативных решений руководству часто необходимо в короткие сроки просчитать и сравнить несколько вариантов планов. [14, стр.117]

Таким образом, инновации - это не только использование высоких технологий, но и инновации в сфере управленческих решений. Для реализации большинства стоящих перед предприятием задач необходима реорганизация системы управления предприятием на основе новых управленческих технологий. Предприятие, намеревающееся работать гибко, неизбежно приходит к необходимости использования инновационных подходов.

А что если построить систему, занимающуюся, например, коммерциализацией разработок, в которой каждому отведено свое конкретное место, определены минимальные навыки, за качественное исполнение которых и установлен спрос. Попробуем переориентироваться в организации инновационного процесса с высококвалифицированных кадров на некий инновационный конвейер, на котором работают "рабочие", не имеющие, возможно, знаний и навыков об общем инновационном процессе.

Как поступает инженер-разработчик, столкнувшись со сложной задачей? В первую очередь, он добивается ее упрощения, разбивая (декомпозируя) ее на более простые и понятные компоненты. Можно ли так же поступить с управленческой задачей? Если да, то и проблема организации процесса коммерциализации технологий и вообще инновационной деятельности становится более обозримой.

Именно в этом и состоит наш подход, основанный на использовании новых управленческих технологий. Суть его - в создании такой структуры управления компанией, в которой персонал встроен в своеобразный конвейер (бизнес-процесс), обеспечивающий качественное изготовление инновационного продукта, выпускаемого компанией. Достигается это за счет организационных мер и важная роль в построении такой системы принадлежит методологии управления проектами.

Посмотрим, как можно использовать управленческие технологии для повышения эффективности инновационной деятельности? Эта деятельность развивается в рамках конкретного предприятия и может быть основной или дополняющей деятельностью. Самое главное - эта деятельность должна быть успешной, т.е. прибыльной.

В инновационной деятельности, как и в любой иной, более 90% работы занимают простые рутинные операции: подготовка запроса, регистрация, заполнение и отправка анкет и различных паспортов, копирование материала, оформление рекламных листов и т.п. Возникает вопрос: а можно ли эту рутинную и повторяющуюся деятельность, во-первых, возложить на персонал невысокой квалификации и, во-вторых, превратить в конвейер, выделив и описав одни и те же операции?

В этой ситуации для эффективной реализации рыночных задач, стоящих перед предприятием, необходимо разработать систему управления инновационной деятельностью, основа которой - разбиение сложного процесса на простые компоненты на основе проектного подхода и выстраивание своеобразного управленческого "конвейера". Это дает целый ряд эффектов: работа из процесса превращается в целенаправленное движение, снижаются требования к квалификации персонала, резко возрастает производительность труда, снижается количество ошибок. Для реализации такого подхода необходимо разработать эффективную организационную структуру, систему управления финансами, сформировать службу маркетинга, обеспечить документооборот, т.е. детально сформулировать правила работы предприятия, в основных чертах общие для всех компаний инновационной направленности. Для каждого конкретного случая понадобится лишь коррекция (в большинстве случаев - незначительная), “настройка” системы на конкретный бизнес. Менеджеры инновационной компании будут погружены в готовую среду, которая заставит их работать по единым правилам, обеспечит необходимые прозрачность и управляемость компании.

Таким образом, обеспечивается снижение требований к квалификации управленческого персонала. Можно провести некоторую аналогию с работой сборочного конвейера. Персонал очень низкой квалификации осуществляет сборку очень качественного изделия. Это стало возможным благодаря тому, что сложный процесс сборки разбит на простые элементы, доступные персоналу любой квалификации.

В подобной структуре оказывается затруднительно осуществлять убыточные проекты - экономическая эффективность каждого инновационного проекта рассчитывается и планируется, а результат затем сравнивается с плановыми показателями. Вот кстати почему, система не всегда пользуется популярностью у персонала - сразу вскрывается истинная результативность каждого сотрудника.

Примером такого конвейера служит созданная специалистами компании техноконсалт-менеджмент система поиска и продвижения российских технологий. Очевидно, что процесс продвижения сотен технологий обходится очень дорого. Именно поэтому была разработана технология продвижения, основанная на проектном подходе. Обеспечивается полный цикл работ: от отбора перспективных проектов до создания компании со всей внутренней структурой “под ключ” и до мониторинга процесса развития и внесения необходимых корректировок. Этот работающий по единым правилам конвейер обеспечивает минимизацию управленческих издержек инвестора.

По нашему глубокому убеждению, основанному на достаточно большом опыте, для достижения реального успеха настала пора привлекать управленческие технологии.

Что это дает?

Инновационная деятельность из разряда искусства (а значит, доступной немногим) переходит в разряд “ремесла” в хорошем смысле, т.е. превращается в набор известных, понятных, связанных в некую последовательность операций. Снижаются (и весьма существенно) требования к квалификации персонала, облегчается контроль количества и качества труда персонала.

Все это само по себе, без изменения состава и квалификации персонала, способно повысить эффективность инновационной деятельности предприятия, а значит, и увеличить поток заказов.

Внедрению эффективных управленческих технологий мешает отсутствие управленческой культуры, т.е., привычки руководства и персонала работать в жестко заданном временном, функциональном, информационном и прочем регламенте, т.е. отсутствие привычки “работать по правилам”. Разработанные методики позволяют реализовать управление проектами даже в небольших компаниях, снизив издержки неквалифицированного управления.

В качестве примера выстраивания конвейера можно привести пример системы коммерциализации технологий, получившей диплом на Международном салоне инноваций. С ее помощью реализованы десятки проектов по заказу ведущих компаний мира Самсунг, LG, Доу Кемикл и других.

Можно сделать следующий вывод: инновационное развитие предприятия необходимо точно также проектировать, как и любую систему. Необходимо не только определить задачи, стоящие перед предприятием, но и создать систему, обеспечивающую переход предприятия в это состояние, определить необходимые ресурсы, разработать бизнес-процессы инновационной деятельности. Только так можно рассчитывать на успех. [7, стр.97]

## глава ii. система показателей эффективности инновационной деятельности

Потенциальным подходом к понятию "новая технология" для конкретного производства является оценка возможности с ее помощью достичь в короткие сроки целей предприятия или фирмы. Поэтому для какого-либо конкретного производства инновационной может быть технология и не самая прогрессивная, но позволяющая поднять производительность труда и качество выпускаемой продукции на более высокий уровень.

Любая инновационная деятельность связана с инвестиционной, поскольку любое новаторство требует капитальных вложений. Инвесторы, вкладывающие свои деньги в инновационный проект, должны быть уверены, что возможные доходы от проекта будут достаточны для покрытия затрат, выплаты задолженности и обеспечения окупаемости капиталовложений.

Таким образом, значимость определения эффекта от реализации инноваций возрастает в условиях рыночной экономики.

В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта:

| Вид эффекта | Факторы, показатели |
| --- | --- |
| 1. Экономический | Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций |
| 2. Научно-технический | Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность |
| 3. Финансовый | Расчет показателей базируется на финансовых показателях |
| 4. Ресурсный | Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса |
| 5. Социальный | Показатели учитывают социальные результаты реализации инноваций |
| 6. Экологический | Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду |

В зависимости от временного периода учета результатов и затрат различают показатели эффекта за расчетный период, показатели годового эффекта.

Продолжительность принимаемого временного периода зависит от следующих факторов, а именно:

•продолжительности инновационного периода;

•срока службы объекта инноваций;

•степени достоверности исходной информации;

•требований инвесторов.

Общим принципом оценки эффективности является сопоставление эффекта (результата) и затрат.

Отношение может быть выражено как в натуральных, так и в денежных величинах и показатель эффективности при этих способах выражения может оказаться разным для одной и той же ситуации. Но, главное, нужно четко понять: эффективность в производстве - это всегда отношение. [15, стр.108]

В целом проблема определения экономического эффекта и выбора наиболее предпочтительных вариантов реализации инноваций требует, с одной стороны, превышения конечных результатов от их использования над затратами на разработку, изготовление и реализацию, а с другой - сопоставления полученных при этом результатов с результатами от применения других аналогичных по назначению вариантов инноваций.

Особенно остро возникает необходимость быстрой оценки и правильного выбора варианта на фирмах, применяющих ускоренную амортизацию, при которой сроки замены действующих машин и оборудования на новые существенно сокращаются.

Метод исчисления эффекта (дохода) инноваций, основанный на сопоставлении результатов их освоения с затратами, позволяет принимать решение о целесообразности использования новых разработок. [14, стр.119]

### 2.1. Общая экономическая эффективность инноваций

Для оценки общей экономической эффективности инноваций может использоваться система показателей:

1. Интегральный эффект.

2. Индекс рентабельности.

3. Норма рентабельности.

4. Период окупаемости.

Методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утвержденными Госстроем, Министерством экономики, Министерством финансов и Госкомпромом РФ №7-12/47 от 31 марта 1994 г) установлены следующие основные показатели эффективности инновационного проекта (рис):

Коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

Бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов.

Народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Показатели эффективности инновационного процесса

Рисунок 2.

Народнохозяйственная экономическая

- отражает эффективность проекта с точки зрения всего национального хозяйства и для регионов, отраслей

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Коммерческая

- учитывает финансовые

последствия для участников проекта

Бюджетная

- учитывает влияние проекта на расходы (доходы) бюджета

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов по правилам. При этом в качестве эффекта на t-шаге (Эt) выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток Пi (t) и отток Оi (t) денежных средств. Обозначим разность между ними через Фi(t):

Фi(t) = Пi(t) - Оi(t),

где i = 1, 2, 3.

Приток реальных денег Ф(t) называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельностью в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета)

Ф(t) = [П1(t) - О1(t)] + [П2(t) - О2(t)] = Ф1(t) – Ф’(t)

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (Bt) для t-шага осуществления проекта определяется как превышение дохода соответствующего бюджета (Dt) над расходами (Pt) в связи с осуществлением данного проекта

Bt = Dt - Pt

Интегральный бюджетный эффект В рассчитывается по формуле как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета (Dинт) над интегральными бюджетными расходами (Pинт).

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов федерации), отраслей, организаций.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

Конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей производственной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использовать изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и тому подобное), создаваемые участниками в ходе осуществления проекта

Социальные и экономические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах

Прямые финансовые результаты

Кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и тому подобное

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты: обусловленные осуществлением проекта изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию и ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и/или о государственной поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников.

Поэтому не включаются в расчет:

* затраты организаций - потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей - других участников проекта;
* амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемыми другими участниками;
* все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
* проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;
* затраты иностранных участников;
* основные средства, временно используемые участником в процессе осуществления инвестиционного проекта, учитываются в расчете одним из следующих способов;
* остаточная стоимость основных средств на момент начала их привлечения включается в единовременные затраты; на момент прекращения единовременные затраты уменьшаются на величину (новой) остаточной стоимости этих средств;
* арендная плата за указанные основные средства за время их использования включается в состав текущих затрат.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

* региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребленной этим же или другими участниками проекта организациями региона (отрасли);
* социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли)
* косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).
* В состав затрат при этом включаются только затраты организаций - участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли) также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:
* производственные результаты;
* выручка от реализации произведенной продукции, за вычетом израсходованной на собственные нужды социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

Принятие решений по инвестированию осложняется различными факторами: вид инвестиций, стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, риск и тому подобное Очевидно, что решения должны приниматься в условиях, когда имеется ряд альтернативных или взаимно независимых проектов. В этом случае необходимо сделать выбор одного или нескольких проектов, основываясь на каких-то критериях.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов. Какого-то универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует. [10, стр.523]

### 2.2. Интегральный эффект

Интегральный эффект Эинт представляет собой величину разностей результатов и инновационных затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному году, то есть с учетом дисконтирования результатов и затрат.

, (1)



где

Тр – расчетный год;

Рt – результат в t-й год;

Зt – инновационные затраты в t-й год;

t – коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель).

Интегральный эффект имеет также другие названия, а именно: чистый дисконтированный доход, чистая приведенная или чистая современная стоимость, чистый приведенный эффект.

### 2.3. Характеристика результатов инновационной деятельности

В результате инновационной деятельности рождаются новые идеи, новые и усовершенствованные продукты, новые или усовершенствованные технологические процессы, появляются новые формы организации и управления различными сферами экономики и ее структурами.

Результаты инновационной деятельности выражаются в виде инновационной продукции, которая может иметь конкретную вещественную форму или быть в неовеществленной форме (например "ноу-хау").

Создатели новшеств приобретают на них авторские и смежные с ними права. Возникает такое юридическое понятие, как интеллектуальная собственность. Данное понятие предусмотрено Конвенцией, учредившей Всемирную организацию интеллектуальной собственности в 1967 г. Задача Всемирной организации интеллектуаль¬ной собственности состоит в содействии ее охране. В России законодательная охрана интеллектуальной собственности гарантирована Конституцией Российской Федерации (ст.44).

Инновационная продукция должна обладать индивидуализацией. В Гражданском кодексе Российской Федерации (ст.138) установлено такое средство индивидуализации продукции - товарный знак. В Законе Российской Федерации "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товара" дается следующее определение:

"Товарный знак и знак обслуживания (далее - товарный знак ТЗ) - это обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг (далее товаров) других юридических или физических лиц". Товарным знаком может быть оригинальное графическое изображение, сочетание цифр, букв и т.п.

Право на использование товарных знаков получают посредством их регистрации. Во всем мире товарные знаки применяются и защищаются. Товарные знаки играют важную роль как для производителей и продавцов, так и для покупателей новшеств. Они указывают, кто несет ответственность за определенный товар.

Однородная продукция может выпускаться разными производителями, распространяться разными продав¬цами. Причем и производители, и продавцы могут иметь свои товарные знаки. Именно товарный знак служит ориентиром, основанием при выборе товара. Если покупатель будет удовлетворен приобретенным товаром, в дальнейшем он будет руководствоваться товарным знаком.

Товарный знак выполняет следующие функции:

* служит ориентиром при выборе товара;
* указывает на наличие соответствующего качества товара;
* выделяет товар из однородных товаров других производителей;
* показывает источник происхождения товара, так как информация о владельцах товарных знаков внесена в реестр товарных знаков, зарегистрированных в Па¬тентном ведомстве;
* рекламирует товар, так как обеспечивает произ¬водителю известность, что стимулирует и сохраняет спрос на товары;
* позволяет производителю или продавцу занять определенное положение на рынке благодаря призна¬нию товарного знака.

Товарный знак входит в состав нематериальных активов, является предметом лицензионных соглашений и объектом охраны промышленной собственности (составной частью интеллектуальной собственности).

Результатом инновационной деятельности являются и ноу-хау ("знаю, как"), которые представляют собой полностью или частично конфиденциальные знания, опыт, навыки, включающие сведения технического, экономического, административного, финансового и иного характера. Использование "ноу-хау" обеспечивает определенные преимущества и коммерческую выгоду лицу, их получившему.

"Ноу-хау" могут быть незапатентованные технологические знания и процессы, практический опыт, методы, способы и навыки по проектированию, расчетам, строительству и производству изделий; проведению научных исследований и разработок; состав и рецепты материалов, веществ и др., а также опыт в области дизайна, маркетинга, управления, экономики, финансов.

Следствием инновационной деятельности являются новые художественно-конструкторские (дизайнерские) решения внешнего вида изделия - промышленные образцы. Промышленные образцы отражают единство технических, функциональных и эстетических свойств изделия, входят в состав нематериальных активов, являются предметом лицензионных соглашений и объектом охраны промышленной собственности.

Права на изобретения, товарные знаки и другие результаты инновационной деятельности оформляются лицензией.

Материальные результаты инновационной деятельности выступают в виде созданных и освоенных новых машин, оборудования, аппаратов, приборов и средств автоматизации. Созданные и освоенные образцы машин, оборудования, аппаратов, приборов и средств автоматизации делятся на новые, модернизированные и модифицированные.

Эффективность инновационной деятельности можно оценить через конкурентоспособность новой продукции, успешное представление ее на внутреннем и внешнем рынках.

Результаты инновационной деятельности на внутреннем и внешнем рынках могут быть представлены путем передачи научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, новых технологий. Рассмотрим некоторые аспекты, связанные с выходом на лицензионный рынок.

Передача технологий может происходить как в пределах одной страны, так и на международном уровне.

Лицензионная торговля представляет собой основную форму международной торговли. Она охватывает сделки с "ноу-хау", с патентами на изобретения. Кроме того, возможны лицензии на передачу прав использования патентов без соответствующего "ноу-хау". Одним из факторов быстрого развития лицензион¬ной торговли является высокая доходность лицензионных операций. Это объясняется и тем, что они менее рискованны по сравнению с прямым инвестированием.

Результаты инновационной деятельности, являю¬щиеся объектом лицензионных сделок и нелицензион¬ной продажи "ноу-хау", - это специфический товар ми¬рового рынка.

Такой товар, как технология, нужно рассматривать с учетом:

* потребительной стоимости;
* труда по созданию;
* процесса потребления технологических знаний. Технологические знания являются нематериальным продуктом, его полезность не определяется формой ма¬териального носителя (техническая документация, опыт и т.п.). Она заключается в создании условий для повы¬шения эффективности производства, выпуска новых видов продукции и ускорения ее реализации.

Каждое новое техническое решение, относящееся к производству, является уникальным и неповторимым. Поэтому каждый отдельный технологический товар нельзя непосредственно связывать с другим товаром, хотя последний может относиться к той же отрасли производства. Сравнивать технологии можно только через полезный эффект от их использования. [11, стр.672]

Затраты труда на производство нематериального продукта отличаются от затрат труда на производство материальных носителей знаний. Прежде всего труд по созданию новой технологии как один из видов научного труда носит творческий характер. Затраты труда по соз¬данию технологии отличаются от затрат труда по ее не¬посредственному внедрению в производство. Последние включают работы по проектированию и строительству предприятий, обучение персонала, организацию и управление и др.

Специфика потребительной стоимости и труда по созданию технологии предопределяет особенности потребления этого товара. Технологические знания используются в производственном процессе, однако, характер их потребления обусловливает то, что труд по созданию технологических знаний не переносится на продукт предприятия, который создается с помощью этих знаний.

На использование технологии влияют:

* темпы устаревания технологии и замены ее но¬вой, более совершенной;
* скорость распространения данных технологий, что обусловливает исчезновение дополнительного дохо¬да лицензиата.

Все изложенное выше влияет на формирование цен на лицензии, "ноу-хау".

На величину дополнительной прибыли лицензиата влияют:

* производственный риск;
* коммерческий риск;
* конкуренция со стороны альтернативных технологий.

Производственный риск связан с тем, что предприятие лицензиата не реализует тех показателей, которые планируются в соответствии с данной лицензией или "ноу-хау". Вероятность производственного риска зави¬сит от степени разработанности новой технологии.

Коммерческий риск при приобретении лицензии и "ноу-хау" возникает в силу того, что лицензиат не всегда может реализовать произведенную продукцию и, следовательно, не обязательно получит расчетную сумму дополнительной прибыли.

Базой международной торговли лицензиями и "ноу-хау" является патентная деятельность стран - экспортеров технологии. Ведущая роль в патентовании изобретений принадлежит промышленно развитым странам. Первое место по числу заявок на патенты и выданных патентов занимает Япония, второе - США. Промышленно развитые страны являются привлекательным рынком технологий. [10, стр.528]

### 2.4. Выход на рынок технологий как результат нововведений

Результаты инновационной деятельности на внутреннем и внешнем рынках могут быть представлены путем передачи научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, новых технологий. Рассмотрим некоторые аспекты, связанные с выходом на лицензионный рынок.

Передача технологий может происходить как в пределах одной страны, так и на международном уровне.

Лицензионная торговля представляет собой основную форму международной торговли. Она охватывает сделки с "ноу-хау", с патентами на изобретения. Кроме того, возможны лицензии на передачу прав использования патентов без соответствующего "ноу-хау". Одним из факторов быстрого развития лицензионной торговли является высокая доходность лицензионных операций. Это объясняется и тем, что они менее рискованны по сравнению с прямым инвестированием.

Результаты инновационной деятельности, являющиеся объектом лицензионных сделок и нелицензион¬ной продажи "ноу-хау", - это специфический товар мирового рынка.

Такой товар, как технология, нужно рассматривать с учетом:

* потребительной стоимости;
* труда по созданию;
* процесса потребления технологических знаний. Технологические знания являются нематериальным продуктом, его полезность не определяется формой материального носителя (техническая документация, опыт и т.п.). Она заключается в создании условий для повышения эффективности производства, выпуска новых видов продукции и ускорения ее реализации.

Каждое новое техническое решение, относящееся к производству, является уникальным и неповторимым. Поэтому каждый отдельный технологический товар нельзя непосредственно связывать с другим товаром, хотя последний может относиться к той же отрасли производства. Сравнивать технологии можно только через полезный эффект от их использования.

Затраты труда на производство нематериального продукта отличаются от затрат труда на производство материальных носителей знаний. Прежде всего труд по созданию новой технологии как один из видов научного труда носит творческий характер. Затраты труда по соз¬данию технологии отличаются от затрат труда по ее непосредственному внедрению в производство. Последние включают работы по проектированию и строительству предприятий, обучение персонала, организацию и управление и др.

Специфика потребительной стоимости и труда по созданию технологии предопределяет особенности потребления этого товара. Технологические знания используются в производственном процессе, однако, характер их потребления обусловливает то, что труд по созданию технологических знаний не переносится на продукт предприятия, который создается с помощью этих знаний.

На использование технологии влияют:

* темпы устаревания технологии и замены ее новой, более совершенной;
* скорость распространения данных технологий, что обусловливает исчезновение дополнительного дохо¬да лицензиата.
* Все изложенное выше влияет на формирование цен на лицензии, "ноу-хау".
* На величину дополнительной прибыли лицензиата влияют:
* производственный риск;
* коммерческий риск;
* конкуренция со стороны альтернативных технологий.

Производственный риск связан с тем, что предприятие лицензиата не реализует тех показателей, которые планируются в соответствии с данной лицензией или "ноу-хау". Вероятность производственного риска зависит от степени разработанности новой технологии.

Коммерческий риск при приобретении лицензии и "ноу-хау" возникает в силу того, что лицензиат не всегда может реализовать произведенную продукцию и, следовательно, не обязательно получит расчетную сумму дополнительной прибыли.

Базой международной торговли лицензиями и "ноу-хау" является патентная деятельность стран - экспортеров технологии. Ведущая роль в патентовании изобретений принадлежит промышленно развитым стра¬нам. Первое место по числу заявок на патенты и вы¬данных патентов занимает Япония, второе - США. Промышленно развитые страны являются привлека¬тельным рынком технологий. [14, стр.123]

## Глава III. Оценка влияния инновации на потенциал развития фирмы

### 3.1. О компании

ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) - крупнейший, динамично развивающийся российский оператор сотовой связи, работающий в стандарте GSM 900/1800. В ноябре 2000 года количество абонентов МТС превысило 1 миллион человек.

На сегодняшний день ОАО "Мобильные ТелеСистемы" имеет лицензии на предоставление услуг мобильной связи стандарта GSM 900/1800 в 34 регионах России, в которых проживают 45% населения страны, и активно работает в 21-м регионе, где проживают более 41 миллиона человек.

Успешная маркетинговая стратегия и технические преимущества стандарта GSM позволили МТС занять лидирующую позицию на российском рынке сотовой связи. На сегодняшний день компания обслуживает более трети всех пользователей сотовой связи в России.

Опираясь на опыт создания развитой сети GSM 900/1800 в Москве, МТС активно строит свою сеть в российских регионах. В десятках больших и малых городов, в сотнях поселков и деревень, иногда там, где еще не существует даже фиксированной связи, люди получили возможность пользоваться самой современно на сегодняшний день мобильной связью. Благодаря введенным для собственной сети МТС в регионах льготным тарифным планам, услуга мобильной связи становится все более популярной и за пределами столицы.

Сегодня в компании работают около 1700 человек. В единую сеть связаны головной московский офис, восемь офисов в Москве, а также филиалы и дочерние компании МТС более чем в 20 городах России - от республики Коми на севере до Белгорода на юге.

### 3.2. История

Компания "Мобильные ТелеСистемы" была образована "Московской Городской Телефонной Сетью (МГТС)", Deutche Telecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами в виде закрытого акционерного общества в октябре 1993 года. Четыре российских компании владели 53% акций, две немецкие компании - 47%. В начале 1995 года АФК "Система" приобрела пакет у российских держателей акций, а DeTeMobil выкупил акции компании Siemens.

1 марта 2000 года в результате слияния ЗАО "МТС" и ЗАО "РТК" было образовано Открытое Акционерное Общество "Мобильные ТелеСистемы".28 апреля 2000 года Федеральная Комиссия по Ценным Бумагам РФ зарегистрировала начальную эмиссию акций ОАО "МТС".

В этом же году компания вышла на мировые фондовые рынки. С 30 июня акции МТС котируются на Нью-йоркской Фондовой Бирже (в виде американских депозитарных расписок) под символом MBT.

Стартовав в Московской лицензионной зоне в 1994 году, МТС в 1997 году получила лицензии и стала активно развиваться в Твери и Тверской области, Костроме и Республике Коми. В 1998 году МТС купила "Русскую Телефонную Компанию" и вместе с ней приобрела лицензии на строительство сети в Смоленской, Псковской, Калужской, Тульской, Владимирской и Рязанской областях. Участвуя в работе компании РеКом, МТС строит сети в Брянской, Курской, Орловской, Липецкой, Воронежской и Белгородской областях. Заключенное соглашение с компанией Росико позволяет МТС развивать стандарт GSM-1800 еще в 17 регионах Центральной России и в 11 регионах на Урале.

На сегодняшний день ОАО "Мобильные ТелеСистемы" является крупнейшим российским оператором цифровой сотовой связи стандарта GSM 900/1800. Компания имеет лицензии на предоставление услуг мобильной связи стандарта GSM 900/1800 в 34 регионах России, в которых проживают 45% населения страны, и активно работает в 21-м регионе, где проживают более 41 миллиона человек.

### 3.3. Миссия, стратегия

"Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании" - говорят менеджеры компании.

Стратегия МТС направлена на дальнейшее усиление лидирующих позиций в Московском регионе, а также на распространение деятельности в другие регионы России. Развитие собственной сети наряду с приобретением местных операторов GSM позволят МТС стать первым федеральным оператором цифровой сотовой связи в России.

В 1999 году в Московской лицензионной зоне проживали около 57% всех пользователей мобильной связи в России и 97% абонентов компании. МТС будет стремиться укрепить свои лидирующие позиции крупнейшего GSM оператора на этом ключевом рынке, уделяя основное внимание качеству услуг и контролю собственных издержек.

"По мере роста нашей абонентской базы, мы будем продолжать внедрять инновации в развитие новых услуг и платежных систем, чтобы максимально удовлетворить потребности наших абонентов. Мы уверены, что такой подход обеспечит МТС возможность предоставлять своим абонентам самые высококачественные услуги по доступной цене, увеличивая лояльность наших клиентов" - уверяет руководство компании.

### 3.4. Дальнейшее продвижение торговой марки МТС в московской и региональных лицензионных зонах

Торговая марка МТС сегодня хорошо известна не только в Москве, но и в других регионах России. Их маркетинговая стратегия, основанная на постоянном изучении запросов и предпочтений потребителей услуг сотовой связи и постоянном внедрении новшеств, помогает компании предлагать своим абонентам уникальное на российском рынке сочетание характеристик мобильной связи. МТС сегодня - это высокое качество, доступный уровень стоимости обслуживания, широкая зона охвата и полный спектр услуг, основанных на самых передовых технологиях.

МТС считает одним из важнейших условий своего успеха не только цифровой стандарт GSM 900/1800 и качество предоставленных услуг, но и наличие широкой зоны действия сети. В первые годы работы компания ориентировалась на Московскую лицензионную зону, где в это время были сосредоточены основные объемы финансовых средств. Это была оправданная стратегия, которая позволила накопить опыт, технические и финансовые возможности для того, чтобы приступить к созданию единой сети GSM в других регионах. За семь лет в 21-м регионе России была создана мощная, современная сотовая цифровая сеть.

Приобретение лицензий и местных GSM операторов.

Проводя свою региональную экспансию, МТС развивается в трех направлениях. Во-первых, это строительство сети в рамках имеющихся лицензий GSM 1800 в регионах. Во-вторых, получение лицензий GSM 900. И, кроме того, планы по региональной экспансии включают, в том числе, приобретение мелких региональных операторов. На сегодняшний день МТС имеет очень удачный опыт с приобретением оператора в Омске для изучения сибирского рынка. После прихода МТС в регион в результате совместных местные объемы продаж увеличились в разы.

### 3.5. Рекомендации по поводу внедрения инноваций

Главная проблема компании МТС – это высокие цены на предоставляемые услуги. Значит, главное в направлении инноваций будет новая технология, которая будет дешевой и на голову выше предыдущей. Также, предлагаю расширять гамму предоставляемых услуг. Применение новых технологий в зарубежных компаниях делают их прибыльными и устойчивыми. Поэтому использование новейших достижений сделают МТС первой компанией использующей новый стандарт. Как было сказано выше, основная услуга компании - предоставление доступа в телефонную сеть и обеспечение высококачественной связи. Компания МТС занимается рынком мобильной связи, т.е. предоставляет услугу клиенту, услугу связи. Инновации должны происходить и в сфере оказании услуг, и усовершенствование технической стороны услуги (новое оборудование). Отсюда можно предположить, что главным объектом инновации должно стать - предоставление клиенту совершенно новых видов услуг, не имеющих аналогов у ближайших конкурентов. Одной из таких инноваций, которую можно причислить к научно-технической новизне, это новый стандарт связи третьего тысячелетия, так называемый GPRS.

### 3.6 GPRS – инновация третьего тысячелетия

Полная мобильность подразумевает, что человеку повсеместно становятся доступны все возможности, которые он имеет на своем рабочем месте, такие как скоростной доступ в Интернет или работа с корпоративными базами данных. GPRS (General Packet Radio Service) - технология, которая делает это реальным уже сегодня.

Суть услуги заключается в организации постоянного подключения через GPRS-телефон к сети Интернет для работы в Сети можно использовать компьютер (например, ноутбук) или электронный органайзер (Palm Pilot, Psion, Cassiopea). При этом абонент имеет возможность просматривать HTML-страницы, перекачивать файлы, работать с электронной почтой и любыми другими ресурсами Интернета, входить через Интернет в корпоративную сеть.

Чем привлекательна эта услуга?

1. Технология GPRS предоставляет немедленный доступ к услугам, без необходимости дозваниваться к специальному серверу или Интернет-провайдеру.

2. Пользователи GPRS получают доступ к Интернету в полном объеме, как при проводном соединении.

3. Можно работать с WAP-сайтами непосредственно с телефонного аппарата GPRS (например, Motorola Timeport).

4. Абонент может звонить и принимать звонки, не прерывая соединения с Интернетом.

5. Оплачивается только посланная/полученная информация (исчисляемая в байтах), а не эфирное время. До сих пор в сотовых сетях для передачи или приема данных абонентом занимался целый канал на время от установления соединения до его разрыва, которое оплачивалось вне зависимости от его загрузки.

6. В GPRS максимально возможная скорость передачи данных составляет 171,2 Кбит/с - это приблизительно в 3 раза быстрее, чем режим работы проводных линий, и почти в 12 раз быстрее работы передачи данных в обычных сетях GSM (9,6 кбит/с). Сегодня уже доступна скорость до 27 Кбит/с, что в 3 раза быстрее передачи данных в сетях GSM.

### 3.7. Экономическая выгода применения данной инноваций

Основной выгодой является техническая новизна данного вида связи. Переход на этот стандарт позволит компании быть впереди своих конкурентов, а значит привлечь на свою сторону потенциальных клиентов. А это в свою очередь прибыль. Данная технология по цене не сильно отличается от старой. Значит, компания ничего не теряет, а только приобретает новых клиентов, которые хотят иметь высокую скорость и качество передачи информации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенной работы были изучены различные теоретические источники, такие как учебная литература, методическая литература, газеты, журналы, форумы в Интернете, и интернет журналы. Мы выяснили, что инновационный потенциал - один из важнейших элементов, который будет определять будущее не только отдельных регионов, но и всей страны в целом, не говоря уже о функционировании организаций. Инновации - это изменения, повышающие эффективность управления и опреде-ляющие развитие фирмы, укрепляющие позиции фирмы. ИННОВАЦИИ - это не стихийно возникающие изменения, а запланированные и разработанные, реализуемые и реализованные. ИННОВАЦИИ - это нововведения, улучшающие деятельность и ее результаты.

В ходе написания курсовой работы мы рассмотрели инновации и их влияние на потенциал развития фирмы.

Исходя из анализа макросреды, можно сделать вывод, что рынок мобильной связи ещё не очень освоенная ниша в России. Хотя цена за предоставляемые услуги высока, компания больше ориентируется на качество и расширение пакета предоставляемых услуг. Внедрение новых технологий передачи информации, вероятно, самое перспективное дало на сегодняшний день. Сейчас инновации в основном идут как усовершенствование старых технологий. Настоящих инновационных прорывов не много в мире. Новые технологии в мобильной связи скрашивают эту картину, и приносят огромную прибыль владельцам компаний занимающихся этим делом, а также пользу всей стране, не позволяя ей совсем уж отстать от всего остального мира в плане технологий.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ФЗ "Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике"
2. Постановление Правительства РФ "О концепции инновационной политики РФ на 1998-2000гг"
3. Аньшин В.М., Дагаев А.А. "Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие" - М.: Дело, 2006
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
5. Глухов В.В. "Менеджмент" - 4-е издание - СПб.: Питер, 2006
6. Ильенкова С.Д. "Инновационный менеджмент" - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2004
7. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. М.: - Банки и биржи, 2003.
8. Казначевская Г.Б. "Менеджмент" - 5-е изд. - Ростов н/Д: Феникс, 2005
9. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П. и Жукова Ю.М. – М.: Прогресс, 2004, 279с.
10. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 702 с.
12. Молчанов Н.Н. Инновационный процесс: организация и маркетинг. Санкт-Петербург., 2002.
13. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. "Менеджмент организации". Инфа-М, 2000 год, 256 с.
14. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венг. М.: Прогресс. 2003
15. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика. 2004.